

# **LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE REPARACIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO**

## **THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF REPARATION TO VICTIMS OF THE INTERNAL ARMED CONFLICT**

Rocío Andrea Sacristán Durán  
Administradora de Empresas  
Agente profesional 1, Outsourcing S.A.  
Bogotá, Colombia.  
u6502253@unimilitar.edu.co

### **Artículo de reflexión**

Directora  
**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia  
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2020**

# **LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE REPARACIÓN A VÍCTIMAS DEL CONFLICTO ARMADO INTERNO**

## **THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF REPARATION TO VICTIMS OF THE INTERNAL ARMED CONFLICT**

Rocío Andrea Sacristán Durán  
Administradora de Empresas  
Agente profesional 1, Outsourcing S.A.  
Bogotá, Colombia.  
u6502253@unimilitar.edu.co

### **RESUMEN**

El liderazgo a lo largo de los años se convirtió en un tema de mayor investigación debido a la importancia que ha generado en las organizaciones para llevar a cabo sus procesos y lograr una ventaja competitiva con relación a los competidores, al mismo tiempo el conflicto armado interno del país es un tema que ha afectado a una gran parte de la población y con el fin de reparar los daños ocasionados por este, el Gobierno Nacional mediante la Ley 1448 de 2011 adoptó las medidas de atención, asistencia y reparación integral para reconocer a las víctimas y materializar sus derechos. Es por esto, que en el presente documento se describe cómo influye el liderazgo en la coordinación de las diferentes entidades que se encargan de realizar acciones y ejecutar planes y programas tendientes a garantizar la reparación integral de las víctimas. Lo anterior, se realiza a partir de una revisión literaria de artículos en bases de datos, enfatizada en el concepto del liderazgo y su importancia en las organizaciones y a su vez de una consulta exhaustiva en las páginas gubernamentales principalmente de la Unidad para las Víctimas en busca de resultados conforme a la gestión realizada por esta entidad como coordinadora del Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas y las estrategias utilizadas en esta función en relación con el liderazgo.

**Palabras clave:** Liderazgo, organizaciones, conflicto armado interno, reparación integral, Unidad para las Víctimas.

### **ABSTRACT**

Leadership over the years became a topic of greater investigation due to the importance it has generated in the organizations to carry out their processes and achieve a competitive advantage over competitors, at the same time the internal armed conflict in the country is an issue that has affected a large part of the population and in order to compensate for the damage caused by it, the National Government through Law 1448 of 2011 adopted the measures of care, assistance and

comprehensive reparation to recognize the status of victims and materialize their rights. For this reason, this document describes how leadership influences the coordination of entities responsible for carrying out actions and implementing plans and programs to ensure comprehensive reparation for victims. This is done through a literary review of articles in databases, emphasizing the concept of leadership and its importance in organizations and, in turn, through an exhaustive consultation of the government pages, mainly those of the Victims' Unit, in search of results in accordance with the management carried out by this entity as coordinator of the National System of Care and Reparation for Victims and the strategies used in this function in relation to leadership.

**Keywords:** Leadership, organisations, internal armed conflict, integral reparation, unity for victims.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo se convirtió en uno de los temas con mayor investigación, teniendo en cuenta la importancia que este representa en las organizaciones, pero ¿Cómo influye el liderazgo en el proceso de reparación a víctimas? Puesto que este proceso no depende solo de una entidad sino de un trabajo en conjunto de diferentes entidades que cuentan un gerente y un equipo de trabajo dispuesto a desarrollar estrategias que logren resarcir el daño ocasionado a las víctimas del conflicto armado interno, de ahí que el liderazgo que ejercen estos directivos debe contribuir a cumplir con los objetivos planteados y de esta manera lleva a cabo la reparación integral.

El Gobierno Nacional mediante la (Ley 1448 de 2011) establece un conjunto de medidas en beneficio de la población víctima del conflicto armado interno entre las cuales se encuentra la reparación integral la cual comprende diferentes medidas, entre ellas: restitución, indemnización, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición. Así mismo, en el artículo 166 de la presente ley, se crea a la Unidad para las Víctimas, la cual tiene por objetivo la coordinación del Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas, con el fin de liderar las actuaciones de las entidades que lo conforman y así dar cumplimiento a la correcta ejecución y una implementación efectiva de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las

víctimas; y a su vez mediante el (Decreto 4802 de 2011) estructura la conformación a nivel institucional de la Unidad para las Víctimas y sus funciones.

Con la reparación integral de forma individual y colectiva, el Gobierno busca que las víctimas no sean reparadas solamente económicamente sino que también puedan acceder a otras medidas dependiendo de la violación que haya tenido a sus derechos teniendo en cuenta las particularidades de cada hecho victimizante.

De acuerdo con el informe XIII sobre los avances de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto (Gobierno de Colombia, 2018) la Unidad para las Víctimas, ha venido gestionando acciones de nivel administrativo con orientación a la formulación de una nueva política pública para la reparación a víctimas donde intervienen las entidades nacionales y territoriales, mediante diferentes estrategias y mecanismos de articulación institucional.

Para el cumplimiento de los objetivos trazados por el Gobierno mediante la Ley 1448 de 2011, se requiere del compromiso de todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención y Reparación a las Víctimas (SNARIV) y de esta manera dar garantía al goce efectivo de los derechos y avanzar en el proceso de reparación de las víctimas.

Es importante contar con un buen liderazgo en estas entidades especialmente en la Unidad para las Víctimas, al ejercer la coordinación del SNARIV y tener dentro de sus funciones gestionar con las entidades la articulación de una oferta institucional que brinda una atención, asistencia y reparación de las víctimas, comprendiendo el liderazgo como la base fundamental de la gestión de toda organización para el cumplimiento de un objetivo en común.

El concepto del liderazgo incluye una figura que orienta a las personas hacia al cumplimiento de diferentes objetivos y así mismo es visto como la integración de características que definen el poder que posee el líder y como lo transmite a sus seguidores (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010), de igual forma, el liderazgo es de vital importancia, teniendo en cuenta que la gestión de un buen líder conlleva al éxito de toda organización (Lussier & Achua, 2016) por ello es necesario desarrollar habilidades de liderazgo tanto a nivel personal como profesional, logrando que en un equipo de trabajo se conviertan en verdaderos seguidores para lograr los objetivos trazados en una compañía.

De igual manera, se debe tener en cuenta que no todo líder nace con las capacidades de ejercer ese liderazgo, por el contrario cuando encuentran una habilidad deben empezar a cultivarla y buscar ser efectivos, para esto se debe tener en cuenta las capacitaciones puesto que cualquier persona en el ámbito donde se requiera puede ser un líder.

En la actualidad, los funcionarios de las diferentes entidades deben ser los encargados en fomentar las culturas de liderazgo en los equipos de trabajo (Pautt, 2010) puesto que ser líder va mucho más allá del simple hecho de dirigir una organización, implica ser inspirador y lograr que las personas lo sigan de forma voluntaria por el ejemplo que imparte y el buen ambiente que esto genera al interior de los equipos de trabajo.

Basado en lo anterior, este ensayo tiene como objetivo analizar las capacidades del liderazgo que se deben desarrollar e implementar por parte de las entidades correspondientes para dar cumplimiento a la reparación de las víctimas. Este documento abarca en primer lugar, la definición del concepto de liderazgo y su importancia en las organizaciones. En segundo lugar, se describe la coordinación del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas

(SNARIV) ejercida por la Unidad para las Víctimas, y finalmente se muestran los logros alcanzados a través del liderazgo que han ejercido estas entidades hacia una reparación integral.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### *Estrategia de búsqueda*

Teniendo en cuenta el amplio material de estudio que existe sobre el liderazgo por tratarse de un tema que lleva varios años de importancia en las organizaciones, al igual que la evolución de su concepto, pues en la actualidad no existe una definición que encierre todas sus características, se realiza la búsqueda en bases de datos como Redalyc, así como páginas gubernamentales y Google Académico.

Para contribuir al desarrollo del objetivo de este ensayo, se utilizaron palabras clave como: Liderazgo, concepto de liderazgo, el liderazgo y su importancia en las organizaciones, el liderazgo organizacional, estilos de liderazgo; realizando diferentes filtros, principalmente por los tipos de documentos, escogiendo libros, definición de autores y artículos de investigación sin tener en cuenta el límite de años, excluyendo de estos los que no se enfocan en el sector organizacional.

### *Búsqueda de literatura*

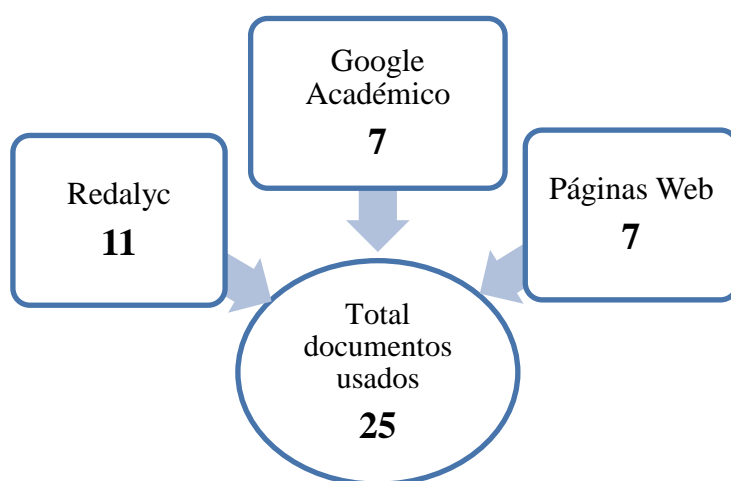
En el proceso de la búsqueda de la información se realiza la clasificación de los documentos en: identificados, seleccionados y usados (ver tabla No. 1) con la finalidad de identificar cada una de las fuentes utilizadas.

Tabla 1.- Relación bases de datos vs documentos identificados y analizados.

Base de Datos	Redalyc	Google Académico	Páginas Gubernamentales	Total general
No. de documentos identificados	19.605	412.000	10	431.615
No. de documentos seleccionados	30	12	10	52
No. de documentos usados	11	7	7	25

Fuente: Elaboración propia (2020).

Ilustración 1. Documentos usados



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la anterior ilustración se identifica el total de los documentos seleccionados con el fin de llevar a cabo el análisis del presente ensayo. Adicional a esto, cabe precisar que también se tuvieron en cuenta informes de gestión y legislación consultados en paginas gubernamentales del estado colombiano.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este capítulo presenta el análisis realizado en los 25 documentos consultados el cual se encuentra estructurado en 3 apartados. En el primer apartado, se precisa sobre el concepto de liderazgo desde la perspectiva de varios autores y la importancia de este en las organizaciones. En el segundo apartado se describe la estructura del Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV) y las diferentes entidades que lo conforman. En el tercer apartado, se plantean las estrategias utilizadas en la Unidad para las Víctimas para el fomento del liderazgo como coordinadora del SNARIV y los logros alcanzados desde la ejecución de la ley 1448 de 2011.

### **Concepto de liderazgo y su importancia en las organizaciones**

A medida que pasa el tiempo el liderazgo se ha convertido en un tema de mayor estudio debido a la importancia que genera en las organizaciones, teniendo en cuenta los cambios que se dan actualmente en el mercado los cuales traen consigo una exigencia más fuerte a nivel de competitividad, lo cual requiere la implementación del liderazgo en cada organización para lograr el éxito esperado.

Hoy en día se puede decir que el liderazgo se compone de habilidades que le permiten a una persona orientar a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de un objetivo en común, sin importar el área en el cual se encuentre es necesario que un líder conozca la motivación humana y logre conducir a las personas (Chiavenato et al., 2006). Ahora bien, teniendo en cuenta que el liderazgo es estudiado en diferentes formas, se pueden encontrar múltiples definiciones, por su parte (Lussier & Achua, 2016) utilizan 5 elementos para la definición: Influencia, objetivos,



líderes-seguidores, cambio y personas, puesto que cada uno de estos representa una función importante en el liderazgo, el cual es comprendido como el proceso por medio del cual se logra una relación líderes-seguidores, para conseguir los objetivos de la organización a través de un cambio.

De esta manera, el liderazgo es la forma como el factor humano une a un equipo, toda vez que las acciones que se establecen en una organización como la planificación, organización y toma de decisiones dependen de la forma como son motivadas las personas por parte del líder para lograr conducir las hacia los objetivos (Gomez, 2002). Además de la motivación, el carisma y la comunicación se relacionan también con el liderazgo, existen líderes que nacen con estas capacidades y otros que a través de sus experiencias desarrollan habilidades que cada día le ayudan a ejercer de mejor forma su función como líder, puesto que al establecer una comunicación acertada se transmite seguridad en la información (Delgado & Delgado, 2003).

Un líder debe ser integral, estar en la capacidad de ejercer sus funciones en las diferentes áreas en las que se desempeña y desarrollar habilidades a nivel organizacional como a nivel personal, permitiendo así una interrelación con los miembros de su equipo de trabajo (Reyes & Lara, 2011), al mismo tiempo, tener conciencia de sus actos los cuales afectan a las demás personas, de allí se puede establecer si la influencia que genera en sus seguidores es buena o no.

El liderazgo busca la transformación mediante un cambio impactando de forma positiva a través de la interacción con las personas logrando que actúen de una forma determinada (Ganga & Navarrete, 2013), sin embargo, debe tener una fuerte personalidad de forma carismática con una capacidad de orientación y determinación, (Labourdette & Scaricabarozzi, 2010), y de esta forma, definir características de acuerdo al poder que posee para lograr la obediencia de sus seguidores de forma voluntaria.

Las organizaciones cada vez se enfrentan a un entorno más dinámico y cambiante y es a través del liderazgo que logran afrontar estos cambios, no obstante, este debe estar conducido hacia la innovación con el fin de establecer una competitividad haciendo frente a la modificación de estructuras y procesos (Turbay, 2013), debido a esto se hace necesario la contratación de personas que cuenten con las capacidades que le permitan un rendimiento óptimo dentro y fuera de la organización, pues estas habilidades se convierten en factores esenciales para beneficiar los cambios que sean necesarios para mantener a una organización vigente en el mercado (Becerra & Sánchez, 2011).

Ilustración 2. Características del liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la anterior ilustración se detallan las características más esenciales que deben estar presente en el liderazgo a partir de las definiciones expuestas anteriormente, y las cuales son necesarias para la correcta gestión de un líder en una organización, sin embargo, es viable complementarlas con tres factores fundamentales que necesita un líder: el primero, se trata de tener

un enfoque distinto del futuro al que puedan tener los demás; el segundo, se relaciona con la capacidad de transmitir ese enfoque; y el tercero, establecer la confianza a través de un comportamiento ético (Pin, 2013).

### ***Teorías del liderazgo.***

Existen varias teorías de liderazgo que han sido estudiadas por diferentes autores, inicialmente se encuentra la ***teoría de los rasgos*** con aportes de Henry Fayol en donde relaciona las capacidades administrativas que debe tener presente un líder en la organización para llevar a cabo los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar, de igual forma, un conjunto de cualidades, entre ellas: la salud, la inteligencia, la cultura general, los conocimientos administrativos y las cualidades morales, y por último orienta esta teoría hacia la importancia por las personas que hacen parte de la organización (Sánchez, 2009).

Seguido a esta, están los aportes a la ***teoría del comportamiento*** de acuerdo con estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio en los cuales analizan las principales conductas del liderazgo que se encuentran orientadas en primera medida hacia las tareas y la forma en cómo se estructuran para el desarrollo del trabajo y en segunda medida hacia las relaciones que se crean entre líderes y seguidores en un entorno donde se gestione un buen clima organizacional a través del respeto y la confianza (Lupano & Solano, 2006).

Más allá de las rasgos y las conductas, Paul Hersey y Ken Blanchard señalan en la ***teoría situacional*** que para lograr una liderazgo efectivo no hay contexto en el cual se puedan centrar los esfuerzos, por lo cual este dependerá del nivel de competencia y adaptación por parte de los seguidores y la forma en la que se comunica el líder dependiendo en la situación que se presente (Ganga & Navarrete, 2013).

De igual forma, la **teoría de contingencia** un modelo propuesto por Fiedler en cual plantea variables similares relacionadas en las teorías anteriores con una especificidad distinta al señalar que la efectividad del liderazgo está de acuerdo con la forma en la que el líder interactúa con sus seguidores, como define la estructura de las tareas y el grado con el que ejerce su poder (Amorós, 2007).

En la siguiente tabla se refieren las características más relevantes de las cuatro teorías tratadas anteriormente conforme a los aportes de los distintos autores, las cuales son importantes al momento de ejercer el liderazgo en la organización.

Tabla 2. Teorías del liderazgo

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS
<b>Teoría de los Rasgos</b>	Capacidades administrativas, cualidades morales, inteligencia y cultura general
<b>Teoría del Comportamiento</b>	Tareas y relaciones efectivas
<b>Teoría Situacional</b>	Comunicación, adaptación y competencia
<b>Teoría de la Contingencia</b>	Líder-Seguidores, tareas y poder

Fuente: Elaboración propia (2020).

### ***Estilos de liderazgo.***

Como primer aporte se describen tres tipos de liderazgo establecidos por Kuter Lewin, en primer lugar, el **Liderazgo Autoritario** el cual se encuentra basado en el poder y en tomar decisiones sin tener en cuenta la contribución por parte de los colaboradores, se dirige a ellos de una forma impositiva y por esto suele generar un malestar en el ambiente laboral, en segundo lugar el **Liderazgo Democrático**, este se basa más en los colaboradores al tener presente sus opiniones y al ser involucrados al momento del líder tomar una decisión con la oportunidad de compartir ese liderazgo, y en tercer lugar el **Liderazgo Laissez-Faire**, en este tipo de liderazgo se brinda más

confianza a los colaboradores para que ejerzan sus funciones sin ningún tipo de mando y sean independientes al fijar sus objetivos y tengan los medios necesarios para lograrlos (García, 2015).

Por otro lado, el *Liderazgo Carismático* definido por Max Weber en el cual el líder es un ejemplo de inspiración en los seguidores por su capacidad de influencia y acciones en las cuales genera la confianza mediante una perspectiva de un mejor futuro, logrando así una satisfacción en el desempeño laboral (Lussier & Achua, 2016).

Finalmente, Bernard Bass y James Burns establecieron los conceptos del *Liderazgo Transformacional y Transaccional*, definiendo el transformacional como un proceso mediante el cual los líderes ofrecen un cambio en el desarrollo de sus funciones con un efecto motivador en sus seguidores para que sus metas individuales se conviertan en colectivas, mientras que el transaccional se enfoca de manera particular esperando siempre una recompensa a cambio por el trabajo elaborado (Mendoza & Ortiz, 2006).

En la siguiente tabla, se destacan las características de cada uno de los estilos de liderazgo expuestos anteriormente. Cada líder debe tener en cuenta la situación en la que se encuentre para determinar cuál de los estilos de liderazgo es conveniente ejercer o si realiza una combinación con el fin de lograr los objetivos y desempeñar sus funciones en la organización de una forma efectiva y eficaz.

Tabla 3. Estilos de liderazgo

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
<b>Autoritario</b>	Poder, toma de decisiones, impositivo
<b>Democrático</b>	Participación, opiniones compartidas
<b>Laissez-Faire</b>	Confianza, independencia
<b>Carismático</b>	Inspirador, confianza, visión, influencia
<b>Transformacional</b>	Motivación, metas colectivas
<b>Transaccional</b>	Metas individuales, costo-beneficio

Fuente: Elaboración propia (2020).

En definitiva, el liderazgo a través de los años se convirtió en una base fundamental para llevar a cabo los propósitos de una organización con el fin de generar estrategias que hagan frente a la competitividad actual. Dicha estrategias debe ir acompañadas de buenas prácticas para que tengan una aceptación positiva por parte de los clientes y de esta manera lograr una ventaja competitiva (De Mello, 2015).

### **Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (SNARIV)**

El Gobierno Nacional se dio a la tarea de establecer políticas, planes y programas públicos enfocados en la protección y garantía de los derechos fundamentales de las víctimas producto del conflicto armado en Colombia. El principio base con el cual fue creado el SNARIV parte de la necesidad de ofrecer una atención real y una reparación integral para toda víctima en el territorio nacional. Artículo 159 de la (Ley 1448 de 2011).

Esta institución se conformó inicialmente por 30 entidades en el orden nacional y territorial, es decir por Departamentos, Distritos y Municipios, sumado a las entidades descentralizadas y a la Mesa de Participación de Víctimas respectivamente a cada una de las ya mencionadas. Se caracteriza por la implementación de dos programas encaminadas a cumplir con el objetivo de la entidad: Programa Presidencial de Atención Integral contra minas antipersonal y Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Tabla 4. Entidades que conforman el SNARIV

<b>Orden Nacional</b>	
1. El Ministerio del Interior y de Justicia	17. La Defensoría del Pueblo
2. El Ministerio de Relaciones Exteriores	18. La Registraduría Nacional del Estado Civil
3. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público	19. El Consejo Superior de la Judicatura - Sala Administrativa (sic)
4. El Ministerio de Defensa Nacional	20. La Policía Nacional
5. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	21. El Servicio Nacional de Aprendizaje
6. El Ministerio de la Protección Social	22. El Instituto Colombiano de Crédito y Estudios Técnicos en el Exterior
7. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	23. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
8. El Ministerio de Educación Nacional	24. El Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
9. El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial	25. El Archivo General de la Nación
10. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	26. El Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
11. El Ministerio de Cultura	27. El Instituto Geográfico Agustín Codazzi
12. El Departamento Nacional de Planeación	28. La Superintendencia de Notariado y Registro
13. La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional	29. El Banco de Comercio Exterior
14. La Unidad Administrativa Especial de Atención y Reparación Integral a las Víctimas	30. El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
15. La Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas	31. Las demás organizaciones públicas o privadas que participen en las diferentes acciones de atención y reparación en el marco de la ley
16. La Fiscalía General de la Nación	32. Mesa de Participación de Víctimas del nivel nacional
<b>Orden Territorial</b>	
Departamentos, Distritos y Municipios.	
Entidades descentralizadas funcionalmente o por servicios con funciones y competencias para la atención y reparación a las víctimas a que se refiere la ley	
Mesa de Participación de Víctimas nivel municipal	
<b>Programas</b>	
Programa Presidencial de Atención Integral contra minas antipersonal	
Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario	

Fuente: Elaboración propia basada en el Artículo 160 de la (Ley 1448 de 2011).

Las entidades mencionadas en el siguiente cuadro están la obligación de tener una participación activa en la implementación de esta política pública, prestando atención y asistencia en el proceso de reparación a las víctimas.

#### ***Coordinación del SNARIV.***

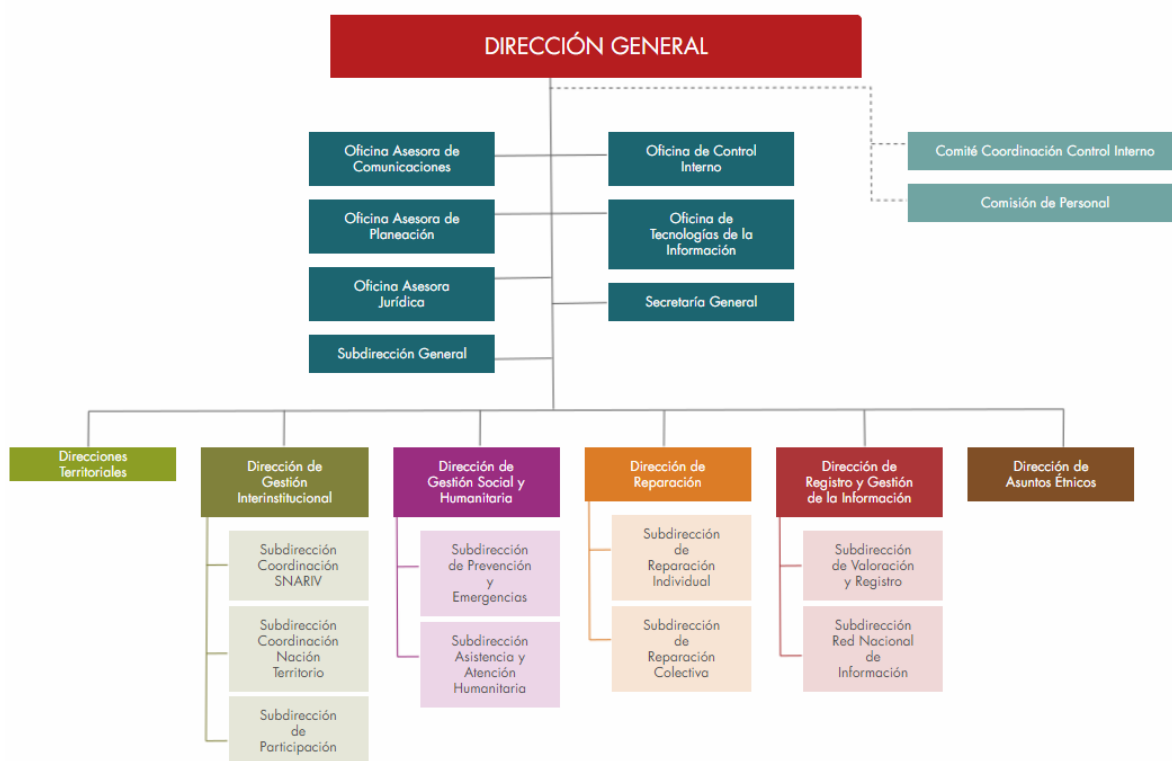
El Gobierno Nacional después de la creación del SNARIV, vio la necesidad de constituir una institución que lo coordinara, así las cosas, mediante la (Ley 1448 de 2011) y su artículo 166 se da la creación de la Unidad para las Víctimas adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia.

Adicionalmente, para esta unidad se estableció mediante el (Decreto 4802 de 2011) la estructura de la misma en la cual se detalla su conformación enfocada al cumplimiento de diferentes funciones dentro de las más representativas está la gestión de administración y control de las entidades que conforman el SNARIV.

Sumado a lo anterior, se designa la articulación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación, en pro de coordinación la asignación de recursos presupuestales con el ánimo de solventar a las entidades territoriales responsables de la correcta ejecución de planes, programas y proyectos dispuestos en la Ley 1448 de 2011.



Ilustración 2. Organigrama de la Unidad para las Víctimas



Fuente: (Unidad para las Víctimas, 2020a)

### ***Reparación integral.***

A través de los años, las víctimas han sido sujeto de una reparación por parte de sus victimarios basada en un criterio subjetivo de los jueces. Este procedimiento no contaba con un parámetro que garantizara de manera efectiva que las víctimas fueran objeto de resarcimiento o al menos indemnizadas en debida forma. Por lo anterior, el Gobierno Nacional optó por constituir la figura de una reparación integral como un derecho innegociable que tendrían todas las víctimas del conflicto armado de Colombia. Esta nueva figura brinda a las víctimas una compensación por los daños ocasionados contemplando una restitución de sus derechos, una indemnización por los perjuicios, una rehabilitación psicológica y moral, sumado a una dignificación y garantía de no repetición de esos hechos victimizantes (Ley 1448 de 2011).

En razón a lo anterior, en el informe XIII presentado por el (Gobierno de Colombia, 2018) sobre los avances de la política pública de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas, se detallan las acciones que se han implementado para desarrollar estrategias en el cumplimiento de una reparación. Para esto, se caracterizaron tres acciones las cuales se definen de la siguiente manera:

Como primera se encuentra, *una asesoría en el derecho a la reparación integral*, la cual se realiza mediante una entrevista personalizada con la víctima en la que se identifica su situación particular. La segunda se enfocó en el *acompañamiento integral a la reparación*, basado en la generación de espacios y escenarios en los cuales las víctimas puedan fortalecer sus habilidades y aptitudes que les permitan adquirir un empoderamiento en el proceso de inversión de sus recursos. Como último fue necesaria la *implementación de las medidas de reparación integral*, donde dependiendo de los daños sufridos las víctimas podrán acceder a las medidas que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 5. Medidas de Reparación Integral

<b>MEDIDAS DE REPARACIÓN INTEGRAL</b>	
<b>Indemnización</b>	Compensación económica por los hechos victimizantes sufridos, en busca del fortalecimiento o reconstrucción del proyecto de vida.
<b>Satisfacción</b>	Busca resarcir el dolor a través de la restablecimiento de la verdad, la extensión de la memoria histórica y la dignificación de las víctimas.
<b>Restitución</b>	Buscan el recuperación de la víctimas al estado en el que se encontraba antes de que sucediera el hecho victimizante. Restitución de tierras, Restitución de vivienda, Capacitaciones, Planes de empleo urbano y rural.
<b>Rehabilitación</b>	Consiste en estrategias, planes y programas de carácter jurídico, médico, psicológico y social, encaminados al recuperación de las condiciones físicas y psicosociales de las víctimas.
<b>Garantías de no repetición</b>	Serie de medidas que garantizan que no se repitan las violaciones a los derechos humanos, ni las infracciones al DIH que generaron los hechos victimizantes sufridos.

Fuente: Elaboración propia basada en (Gobierno de Colombia, 2016).

## **Estrategias para el fomento del liderazgo en la Unidad para las Víctimas**

De acuerdo con el informe mencionado en el título anterior el cual fue elaborado por el (Gobierno de Colombia, 2018), se identificó que la Unidad desde la entrada en vigencia de la Ley 1448 de 2011 ha implementado acciones que se encuentran orientadas hacia el cumplimiento de la política pública de víctimas, mediante distintos instrumentos de planeación y seguimiento:

*Plan de acción de las entidades nacionales:* Estableció lineamientos para cada entidad en la formulación del plan de acción, con el parámetro de estar sujeto a las necesidades de las víctimas y cumplir con todos los procesos para la ejecución de la Ley 1448 de 2011.

*Plan de fortalecimiento institucional:* Definió los lineamientos para que cada entidad se prepara en la aplicación de la política pública y así poder garantizar una atención oportuna a las víctimas permitiendo fortalecer la capacidad institucional a través de procesos estratégicos y de seguimiento y de esta manera formular indicadores acordes con la misionalidad.

*Certificación a la regionalización indicativa de los proyectos de inversión formulados por las entidades nacionales del SNARIV:* Con esta certificación la entidad busca la orientación de los recursos asignados a cada entidad para la ejecución de proyectos con el fin de realizar un seguimiento frente a la inversión y así mismo recomendar la distribución adecuada de estos recursos a los sectores más necesitados.

*Certificación de las entidades nacionales en la contribución al goce efectivo de los derechos de la población víctima:* Este proceso de certificación tiene como objetivo por parte de la Unidad para las Víctimas realizar acciones de control frente a todas las actuaciones de las entidades encargadas, respecto a la implementación de la política pública dirigida a la reparación de víctimas, sumado a las recomendaciones brindadas en la búsqueda de garantizar los derechos a la justicia, a la verdad y a la reparación integral.

*Sistema de seguimiento a la política pública en entidades nacionales:* La Unidad para las Víctimas implementó la plataforma eSigna con el fin de estandarizar los procesos de seguimiento y evaluación a los planes de acción, a los planes de fortalecimiento institucional y las certificaciones de la entidades.

Este conjunto de estrategias que ha implementado la Unidad para las Víctimas le han permitido no solo realizar un seguimiento al cumplimiento de las funciones realizadas por cada entidad, también ha logrado un mayor acompañamiento lo que conlleva a mejorar las acciones de estas entidades en relación con la atención y reparación integral de la población víctima.

Adicional a lo anterior, mediante el (Decreto 2460 de 2015) se dispuso la adopción de una Estrategia de Corresponsabilidad de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 172 de la (Ley 1448 de 2011) el cual señala que la Unidad para las Víctimas debía diseñar una estrategia que permitiera la articulación de una oferta pública de políticas nacionales en Colombia, que versen en materia de la atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto. Lo anterior, en coordinación con las entidades para garantizar a las víctimas el goce efectivo de sus derechos.

La Estrategia de Corresponsabilidad se implementó como un proceso de gestión mediante el cual se regula la articulación de los diferentes programas, proyectos, y recursos a realizar por parte de las entidades que conforman el SNARIV teniendo en cuenta su responsabilidad con la población víctima.

La Unidad para las Víctimas define los compromisos de atención para las víctimas en función de sus necesidades de acuerdo con las competencias de cada entidad, puesto que mediante esta estrategia se realiza un balance el cual permite tomar decisiones en pro de una mejora en los procesos y de esta manera garantizar a las víctimas el goce efectivo de sus derechos.

En la siguiente ilustración se muestra el proceso mediante el cual se lleva a cabo la estrategia de corresponsabilidad donde se empieza con la identificación de necesidades y compromisos para luego aplicar los principios de subsidiariedad y concurrencia, también es necesario un seguimiento a la implementación y a los resultados obtenidos por medio de reportes periódicos y finaliza con una retroalimentación realizada a través de un plan de mejoramiento, todo esto en articulación con las distintas entidades del orden nacional, departamentos, municipios y distritos y las diferentes alianzas estratégicas.

Ilustración 3. Modelo de la Estrategia de Corresponsabilidad



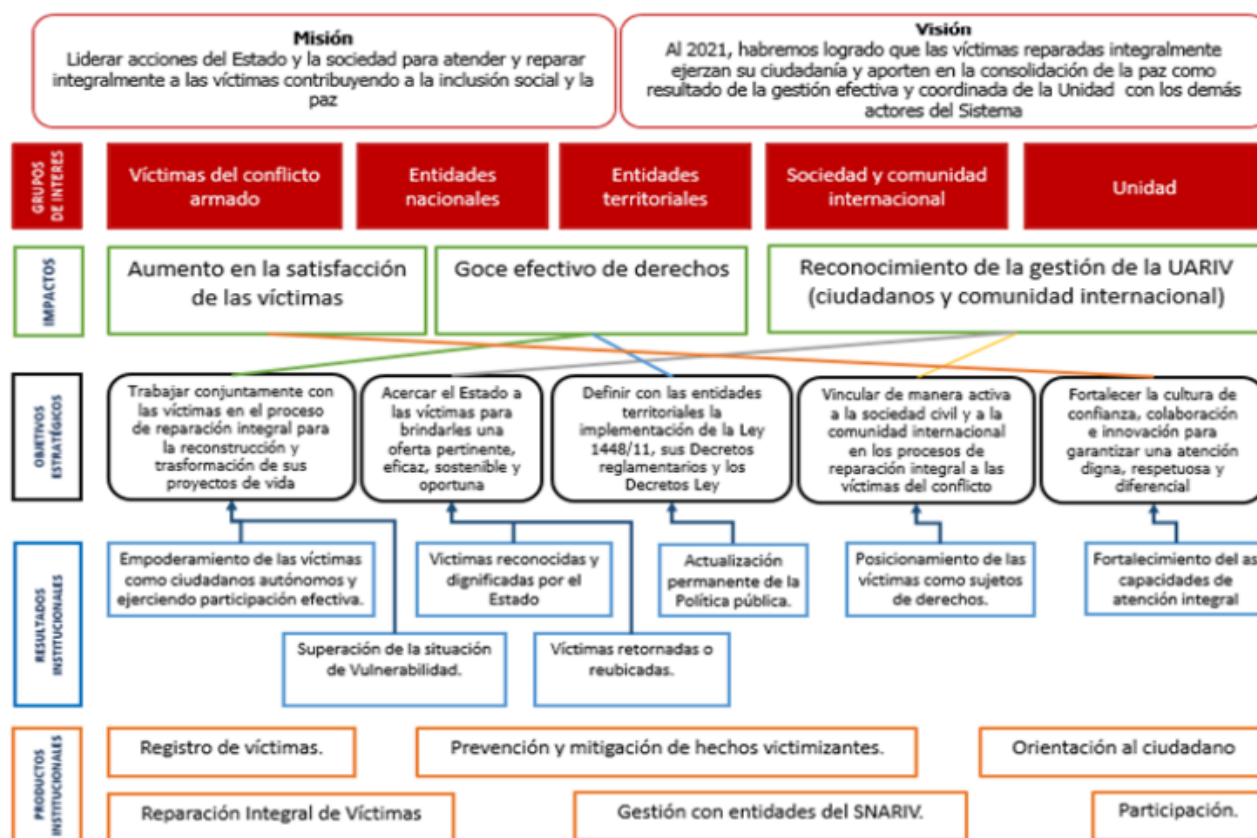
Fuente: (Gobierno de Colombia, 2018).

Por otro lado, la Unidad para las Víctimas en su informe de gestión del año 2019 detalla los avances en razón a su institucionalidad como primera medida un direccionamiento estratégico en el cual se formula un plan indicativo que permite a los colaboradores comprender su accionar para el cumplimiento de la misionalidad de la entidad. Así mismo, mediante la implementación de sus ejes estratégicos logró un posicionamiento tanto nivel nacional como territorial con el fin de

dar a conocer la calidad de trabajo realizado por la entidad y sus colaboradores (Unidad para las Víctimas, 2019).

De igual forma, con el propósito de realizar una mejora continua en los procesos y orientar la entidad hacia resultados institucionales, formula el siguiente mapa estratégico:

Ilustración 4. Mapa Estratégico



Fuente: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/planeacion-y-seguimiento/informes-proyectos-y-planes/149>

Fuente: (Unidad para las Víctimas, 2019).

### *Avances en la reparación integral.*

De acuerdo con el Registro Único de Víctimas, a corte del 31 de marzo del 2020 se encuentran registradas 8'989.570 víctimas, de las cuales 7'261.998 son sujetos de atención y/o

reparación, lo que equivale a un aproximado del 18,7 por ciento de los habitantes del país (Unidad para las Víctimas, 2020).

En el informe de seguimiento al documento CONPES 3726 de 2012 se presentan los avances que se han alcanzado en materia de reparación integral teniendo en cuenta cada una de las medidas:

En cuanto a la *medida de indemnización* al 30 de junio del 2019, la Unidad para las Víctimas reportó la entrega 992.240 indemnizaciones por un valor de más de 6,16 billones de pesos, lo cual equivale a 978.971 indemnizaciones otorgadas por la vía administrativa con un valor de más de 5,9 billones de pesos y 13.269 indemnizaciones por la vía judicial con un valor de 254.755 millones de pesos (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Sin embargo, el doctor Ramón Rodríguez como director de la Unidad sostuvo que a febrero del presente año la cifra avanzó, por lo que ya son 1.008.593 las personas que han recibido indemnizaciones tanto administrativas como judiciales (SNARIV, 2020).

En la *medida de satisfacción* al 30 de junio del 2019, el Ministerio de Defensa Nacional registró la expedición de 5.041 libretas militares a hombres víctimas del conflicto para la definición de su situación militar (Departamento Nacional de Planeación, 2019). De igual forma, el Centro Nacional de Memoria Histórica continúa realizando el registro en los archivos de Derechos Humanos y ha logrado consolidar un aproximado de 390.082 de elementos en forma digital (SNARIV, 2020).

En la *medida de restitución*, se ha alcanzado un avance del 80% en el territorio nacional con autenticidad, ofreciendo emprendimientos en las zonas rurales con una inversión de más de \$24.000 millones en la restitución de tierras para que las víctimas puedan implementar los proyectos productivos (SNARIV, 2020).

En lo referente a la *medida de rehabilitación*, al 30 de junio del 2019, el Ministerio de Salud y Protección Social realizó a nivel territorial el lanzamiento de la política de salud mental y una política orientada a la prevención del consumo de sustancias psicoactivas (Departamento Nacional de Planeación, 2019). Del mismo modo, en la estrategia de recuperación emocional diseñada por la Unidad como un espacio en el cual se atienden las necesidades psicosociales de las víctimas, han logrado participar 234.799 personas de forma grupal y 27.632 en la individual (SNARIV, 2020).

La Unidad para las Víctimas para dar cumplimiento a sus funciones en el marco de su institucionalidad y la coordinación de las entidades que hacen parte del SNARIV ha ejercido un liderazgo participativo lo cual ha sido demostrado en la articulación que realiza con cada entidad para garantizar una correcta gestión al momento de brindar una atención oportuna a las víctimas.

De igual forma, mediante el seguimiento y evaluación de las funciones de estas entidades se ha logrado un plan de mejora continúa en los procesos que garantizan la reparación integral en beneficio de la población víctima.

Con todo lo anterior, se dan a conocer las acciones que ha ejecutado la Unidad para las Víctimas en un marco estratégico que cumple con lo establecido por el Gobierno Nacional de acuerdo con la ley 1448 de 2011.

## CONCLUSIONES

Con el análisis efectuado en el presente ensayo se concluye que en el proceso de la reparación a víctimas del conflicto armado interno se desarrollan capacidades propias del liderazgo en la gestión que realiza cada entidad que conforman el SNARIV al implementar estrategias



coyunturales, tomar decisiones y definir metas claras con el propósito de dar cumplimiento a los programas y proyectos que beneficien a la población víctima.

El liderazgo es importante en las organizaciones por cuanto establece una forma de trabajo dirigida por una persona que cuenta con habilidades que le permiten llevar a cabo actividades tendientes a mejorar los procesos y generar una ventaja competitiva, teniendo en cuenta los cambios constantes a los que se enfrentan en la actualidad.

De igual forma, al momento de ejercer el liderazgo en una organización se deben tener en cuenta los objetivos organizacionales sin dejar de un lado a los colaboradores que se encuentran comprometidos y dispuestos a seguir al líder por su ejemplo de inspiración y motivación para poder cumplir las metas tanto individuales como colectivas y de esta forma generar un buen ambiente laboral.

El Gobierno Nacional mediante la Ley 1448 de 2011 revolucionó en la manera de reparar los daños causados por el conflicto armado interno al establecer el diseño de una política pública que integra la atención y reparación integral que permite el reconocimiento de las víctimas y la oportunidad de seguir adelante por un nuevo país en paz.

Es preciso anotar que todas las entidades que hacen parte del sistema nacional de atención y reparación integral a las víctimas tienen una gran responsabilidad al ser las encargadas de llevar a cabo los proyectos y planes que se encuentran encaminados a garantizar los derechos de las víctimas, debido a esto deben implementar acciones eficaces que brinden una atención oportuna a la población y a su vez puedan participar en el desarrollo de actividades enfocadas a una reparación integral.

Es de resaltar, que la Unidad para las Víctimas en su función de coordinación del SNARIV ha desempeñado un papel muy importante y ha demostrado ejercer un liderazgo mediante la

articulación con las diferentes entidades, estableciendo compromisos, generando estrategias y ejecutando las acciones que conlleven a un proceso de participación conjunta teniendo en cuenta las necesidades y derechos de las víctimas.

Finalmente, se evidencia que con las estrategias implementadas por la Unidad para las Víctimas y la gestión de cada una de las entidades se ha logrado un avance en el proceso de la reparación integral en el cual ha sido beneficiada una gran parte de la población, que, aunque aún falta un universo de víctimas por reparar, se ha dado cumplimiento a los objetivos propuestos en la Ley 1448 de 2011.

### **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, deseo agradecer a Dios por darme la sabiduría y las fuerzas necesarias para continuar en este proceso y obtener un logro más como profesional.

A mi familia, quienes con su amor y apoyo incondicional siempre me han ayudado en todos los proyectos que decido emprender.

Finalmente, a la docente Yuber Liliana Rodríguez por guiar esta investigación, por su paciencia y porque gracias a sus conocimientos se ha culminado este artículo y a mis compañeros de la especialización por sus sabios consejos.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Economía USAT.

Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(No 4), 61-71.

- [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/1-4%20\(61-71\)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011\\_articulo\\_id29.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(61-71)%20becerra%20sanchez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id29.pdf)
- Chiavenato, I., Fuente Chavéz, C. L. D. L., & Montaña Serrano, E. L. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ley 1448 de 2011, Pub. L. No. Ley 1448 de 2011 (2011). [unidadvictimas.gov.co/es/ley-1448-de-2011/13653](http://unidadvictimas.gov.co/es/ley-1448-de-2011/13653)
- De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(No 34), 209-218. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151350864004>
- Delgado, N. A., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista de Negocios del IEEM*, 26(No. 2), 75-88. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Informe de seguimiento documento CONPES 3726 de 2012*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Politica%20de%20Victimas/Avances-cumplimiento-metas-CONPES-3726-Reporte-2019%E2%80%933I.pdf>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(No. 1), 52-77. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(No. 1), 60-79. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gobierno de Colombia. (2016). *Orientaciones para la incorporación estratégica de la política pública de víctimas y restitución de tierras*. [http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_2016-\\_2019.pdf](http://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_plan_de_desarrollo_2016-_2019.pdf)

Gobierno de Colombia. (2018). *Informe de Gobierno Política de atención y reparación a víctimas* (XIII).

<https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/informeactualizado2.pdf>

Gomez, C. A. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(No. 2), 61-77.  
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>

Labourdette, S., & Scaricabarozzi, R. (2010). Hacia un nuevo concepto de liderazgo. *evista internacional e interdisciplinaria de orientación vocacional ocupacional*, 10, 17-29.  
[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4755/pr.4755.pdf)

Lupano, M., & Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6a.). Cengage Learning.

Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(No. 1), 118-134.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90900107>

Pautt, G. (2010). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 213-228. <https://doi.org/10.18359/rfce.2269>

- Pin, J. R. (2013). El concepto de liderazgo siempre debe ir unido a la permanencia de los valores, a la ética del líder. *Revista de Negocios del IEEM*, 16(No. 5), 64-66.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4430254>
- Decreto 4802 de 2011, Pub. L. No. Decreto 4802 de 2011 (2011).  
[unidadvictimas.gov.co/es/decreto-4802-de-2011/13631](http://unidadvictimas.gov.co/es/decreto-4802-de-2011/13631)
- Decreto 2460 de 2015, Pub. L. No. Decreto 2460 de 2015 (2015).  
<https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/decreto2460de2015.pdf>
- Reyes, L., & Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(No. 1), 161-175.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79920065013>
- Sánchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones* (1a.). Programa editorial.
- SNARIV. (2020, abril 9). *Nueve años de la mano de las víctimas del conflicto, trabajando por su reparación integral*. Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas.  
<http://www.portalsnariv.gov.co/node/1371>
- Turbay, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(No. 1), 7-9. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213286000001>
- Unidad para las Víctimas. (2019). *Informe de gestión 2019*.  
<https://www.unidadvictimas.gov.co/es/informe-de-gestion-2019/55679>
- Unidad para las Víctimas. (2020a). *Organigrama*. Unidad para las Víctimas.  
<https://www.unidadvictimas.gov.co/es/quienes-somos/organigrama/40647>

Unidad para las Víctimas. (2020b, marzo 31). *Reportes*. Unidad para las Víctimas.  
<https://cifras.unidadvictimas.gov.co/Cifras/#!/hechos>